



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
NAMANGAN DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI**

**"GLOBAL MAKONDA TALABALARNING MA'NAVIY, MA'RIFIY VA
AXLOQIY DUNYOQARASHI: TAHLILLAR, TAKLIFLAR, TAVSIYALAR"**
mavzusidagi ilmiy-amaliy anjumani
MATERIALLARI TO'PLAMI

Namangan 2025-yil, 22-aprel

www.namspi.uz





“Global makonda talabalarining ma’naviy, ma’rifiy va axloqiy dunyoqarashi: tahlillar, takliflar, tavsiyalar” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman materiallari to’plami.

Namangan davlat pedagogika instituti 2025-yil, 22-aprel



Bosh muharrir: Namangan davlat pedagogika instituti rektori *B.E.Xusanov*

Mas’ul muharrir: Ilmiy ishlar va innovatsiyalar bo’yicha prorektor *M.R.Qodirxonov*

Mas’ul muharrir o’rinbosari: Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo’limi boshlig’i *J.A.Yuldashev*

TAHRIR HAY’ATI

Isoqboyev Alisher Ahmadjonovich	- Yoshlar masalalari va ma’naviy-ma’rifiy ishlar bo’yicha birinchi prorektor, tarix fanlari nomzodi, dotsent
Yuldashev Javoxir Abdurahim o’g’li	- Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo’limi boshlig’i, pedagogika fanlari bo’yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Mutalov Saidakbar Xamidullo o’g’li	- Ijtimoiy fanlar fakulteti dekani, pedagogika fanlari bo’yicha falsafa doktori (PhD)
Botirova Sevara Ma’murovna	- Gumanitar fanlar kafedrası mudiri, pedagogika fanlari bo’yicha falsafa doktori (PhD)
Nabijonov Murodjon To’lqinjon o’g’li	- Yoshlar bilan ishlash, ma’naviyat va ma’rifat bo’limi boshlig’i
Tursunov Ramziddin Abdixalil o’g’li	- Iqtidorli talabalarining ilmiy tadqiqot faoliyatini tashkil etish bo’limi boshlig’i
O’rmonjonov Azizbek Muhammadjon o’g’li	- Ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalar va ilmiy-pedagogik kadrlar tayyorlash bo’limi Ilmiy tadqiqot ishlari muhandisi

Texnik muharrir: A.O’rmonjonov, R.Tursunov

Tahririyat manzili: Namangan shahri, Uychi ko’chasi, 316-uy.

Pochta indeksi: 160136, **Faks:** (0369) 227-27-21,

Email: Info@namspi.uz

*“Global makonda talabalarining ma’naviy, ma’rifiy va axloqiy dunyoqarashi: tahlillar, takliflar, tavsiyalar” mavzusidagi ilmiy-amaliy anjuman Namangan davlat pedagogika instituti rektorining 2025-yil 21-apreldagi 65-U-sonli buyrug’iga muvofiq o’tkazildi hamda anjuman materiallari to’plami anjuman Tashkiliy qo’mitasining 2025-yil 5-maydagi 2-sonli yig’ilishida (**Bayonnoma №2**) muhokama qilinib, ilmiy to’plam sifatida nashr etish uchun tavsiya etilgan.*

NAMANGAN DAVLAT PEDAGOGIKA INSTITUTI 2025



UDK: 378.046.4:005.336.2:005.95

KORPORATIV OLIY TA’LIM SHAROITIDA RAHBAR-KADRLARNING SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING BOSHQARUV-PEDAGOGIK MODEL

Axrorova Umida Xamidullayevna

University of Business and Science dotsenti

Email: umiaxrorhamid@gmail.com

Tel: (94) 309 08 08

ORCID: 0009-0008-9086-4879

Annotatsiya: Mazkur maqolada korporativ oliy ta’lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning boshqaruv-pedagogik modeli ishlab chiqilgan va nazariy jihatdan asoslangan. Model ijtimoiy buyurtma asosida shakllanuvchi oltita o’zaro bog’liq blok — maqsadli, metodologik, mazmuniy, texnologik, diagnostik-baholash va natijaviy bloklardan iborat. Modelning o’ziga xosligi pedagogik jarayonni rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash, muvofiqlashtirish, nazorat va tuzatish funksiyalarini bajaruvchi boshqaruv quyi tizimi bilan uyg’unlashtirishda hamda tajribaga tayanish, individual trayektoriya, refleksiv-tahliliy va mentorlik-kouching kabi to’rtta andragogik mexanizmga tayanishida namoyon bo’ladi. Diagnostik-baholash blokidan maqsadli blokka qayta aloqa modelning o’z-o’zini tuzatuvchi tizim sifatida ishlashini ta’minlaydi. Modelni samarali amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shartlari ko’rsatib berilgan.

Kalit so’zlar: boshqaruv-pedagogik model, korporativ oliy ta’lim, korporativ universitet, rahbar-kadrlar, soft-kompetensiyalar, pedagogik modellashirish, boshqaruv funksiyalari, andragogik mexanizmlar, qayta aloqa.

УПРАВЛЕНЧЕСКО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В УСЛОВИЯХ КОРПОРАТИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: В статье разработана и теоретически обоснована управленческо-педагогическая модель развития soft-компетенций руководящих кадров в условиях корпоративного высшего образования. Модель формируется на основе социального заказа и включает шесть взаимосвязанных блоков: целевой, методологический, содержательный, технологический, диагностико-оценочный и результативный. Своеобразие модели заключается в интеграции педагогического процесса с управленческой подсистемой, выполняющей функции планирования, организации, мотивации, координации, контроля и коррекции, а также в опоре на четыре андрагогических механизма: опору на опыт, индивидуальную траекторию, рефлексивно-аналитический механизм, наставничество и коучинг. Обратная связь от диагностико-оценочного блока к целевому обеспечивает функционирование модели как самокорректирующейся системы. Показаны организационно-педагогические условия эффективной реализации модели.

Ключевые слова: управленческо-педагогическая модель, корпоративное высшее образование, корпоративный университет, руководящие кадры, soft-компетенции, педагогическое моделирование, функции управления, андрагогические механизмы, обратная связь.

A MANAGERIAL-PEDAGOGICAL MODEL FOR DEVELOPING SOFT COMPETENCIES OF MANAGERIAL STAFF IN CORPORATE HIGHER EDUCATION

Abstract: The article develops and theoretically substantiates a managerial-pedagogical model for developing the soft competencies of managerial staff in corporate higher education. Formed on the basis of a social demand, the model consists of six interrelated blocks: goal, methodological, content, technological, diagnostic-evaluative and outcome blocks. Its distinctive feature is the integration of the pedagogical process with a management subsystem that performs the functions of planning, organizing, motivating, coordinating, controlling and correcting, and its reliance on four andragogical mechanisms: building on experience, individual learning pathways, reflective analysis, and mentoring and coaching.

Feedback from the diagnostic-evaluative block to the goal block allows the model to operate as a self-correcting system. The organizational and pedagogical conditions for implementing the model effectively are outlined.

Keywords: *managerial-pedagogical model, corporate higher education, corporate university, managerial staff, soft competencies, pedagogical modeling, management functions, andragogical mechanisms, feedback.*

KIRISH

Korporativ oliy ta’lim tashkilot strategiyasini xodimlar, avvalo, rahbar-kadrlarning kompetensiyalari orqali amalga oshirishga xizmat qiluvchi ta’lim tizimi sifatida tobora keng tarqalmoqda. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonunida kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uzluksiz ta’limning mustaqil turi sifatida belgilangan [1], “O‘zbekiston – 2030” strategiyasida esa boshqaruv kadrlarining salohiyatini oshirish ustuvor vazifa sifatida qo‘yilgan [2]. Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida ta’lim, fan va ishlab chiqarish integratsiyasini kuchaytirish vazifasi belgilangan [3].

Rahbar faoliyatining samaradorligi tobora ko‘proq uning kommunikativ, liderlik, emotsional va refleksiv sifatlariga bog‘liq bo‘lib bormoqda. Biroq soft-kompetensiyalarni rivojlantirish ko‘p hollarda tarqoq treninglar shaklida, tashkilotning boshqaruv tizimidan ajralgan holda tashkil etiladi. M.Beer va hammualliflar treninglar natija bermasligining asosiy sababi o‘qitish mazmunida emas, balki tashkiliy tizim — rollar, mas’uliyat va rahbariyat yondashuvi o‘zgarmay qolishida ekanligini ko‘rsatgan [4]. Demak, soft-kompetensiyalarni rivojlantirish faqat pedagogik emas, balki boshqaruv vazifasi hamdir.

Shu sababli pedagogik jarayonni tashkilotning boshqaruv funksiyalari bilan uyg‘unlashtiruvchi yaxlit model zarur. Mazkur tadqiqotning maqsadi korporativ oliy ta’lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning boshqaruv-pedagogik modelini ishlab chiqish va uning tarkibiy qismlari hamda ular o‘rtasidagi aloqalarni nazariy jihatdan asoslashdan iborat.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODLAR

Pedagogik modellashirishning nazariy asoslari falsafa va pedagogika metodologiyasida ishlab chiqilgan. V.A.Shtoff modelni tadqiq etilayotgan obyektga almashtiruvchi va u haqida yangi bilim olish imkonini beruvchi tizim sifatida ta’riflagan [5]. A.M.Novikov va D.A.Novikov pedagogik tadqiqotda modellashirishni jarayonning tuzilishi, bosqichlari va natijalarini yaxlit loyihalash vositasi sifatida asoslagan [6]. L.Bertalanffy umumiy tizimlar nazariyasi esa modelni o‘zaro bog‘liq elementlar va qayta aloqaga ega ochiq tizim sifatida qurish uchun metodologik asos bo‘ladi [7].

O‘zbekiston pedagogika fanida J.G‘.Yo‘ldoshev va S.A.Usmonov pedagogik texnologiyani maqsad, mazmun, metod, vosita va natijaning uzviy birligi sifatida tavsiflagan [8], N.A.Muslimov esa kasbiy kompetentlikni shakllantirish jarayonini bosqichli pedagogik tizim sifatida modellashirgan [9]. Bu ishlar modelning bloklarini ajratishda muhim mo‘ljall bo‘ladi.

Boshqaruv nazariyasida A.Fayol boshqaruvning rejalashtirish, tashkil etish, farmoyish berish, muvofiqlashtirish va nazorat funksiyalarini ajratgan [10]. Rus pedagogikasida bu g‘oyalar ta’lim jarayonini boshqarishga tatbiq etilgan: V.P.Simonov pedagogik menejmentni ta’lim jarayonini maqsadli boshqarish texnologiyasi sifatida ishlab chiqqan [11], Yu.A.Konarjevskiy esa ta’lim muassasasini boshqarishda maqsadga ko‘ra boshqaruv va pedagogik tahlil funksiyalarini asoslagan [12]. T.Bush ta’lim menejmenti va liderligi nazariyalarini umumlashtirib, boshqaruv modelini tashkilot maqsadlari bilan uyg‘unlashtirish zarurligini ko‘rsatgan [13].

Korporativ ta’lim sohasida J.Meister korporativ universitetni tashkilot strategiyasini amalga oshirishga xizmat qiluvchi ta’lim tuzilmasi sifatida tavsiflagan [14], M.Allen esa uning strategik muvofiqlik va natijalarni o‘lchash xususiyatlarini tahlil qilgan [15]. T.Garavan kadrlarni rivojlantirishni tashkilot strategiyasi bilan bog‘lovchi strategik yondashuv (strategic HRD) tamoyillarini asoslagan [16], D.Ulrich esa HR xizmatini strategik hamkor va o‘zgarishlar agenti sifatida qaragan [17].

Pedagogik jarayon nuqtai nazaridan M.Knowles andragogika tamoyillari [18], D.Kolbning tajribaviy o‘qitish sikli [19] va D.Shonning refleksiv amaliyot konsepsiyasi [20] modelning andragogik mexanizmlari uchun asos bo‘ldi. Soft-kompetensiyalar tarkibini aniqlashda I.A.Zimnyaya [21] va R.Boyatzis [22] tasniflari, baholash blokini loyihalashda esa D.Kirkpatrick va J.Kirkpatrick modeli [23] hamda C.Lacerenza va hammualliflarning liderlik treninglari bo‘yicha meta-tahlili [24] hisobga olindi.

Tadqiqotda nazariy tahlil, tizimli-strukturaviy tahlil, qiyoslash, umumlashtirish va pedagogik modellashtirish metodlaridan foydalanildi.

NATIJALAR VA MUHOKAMA

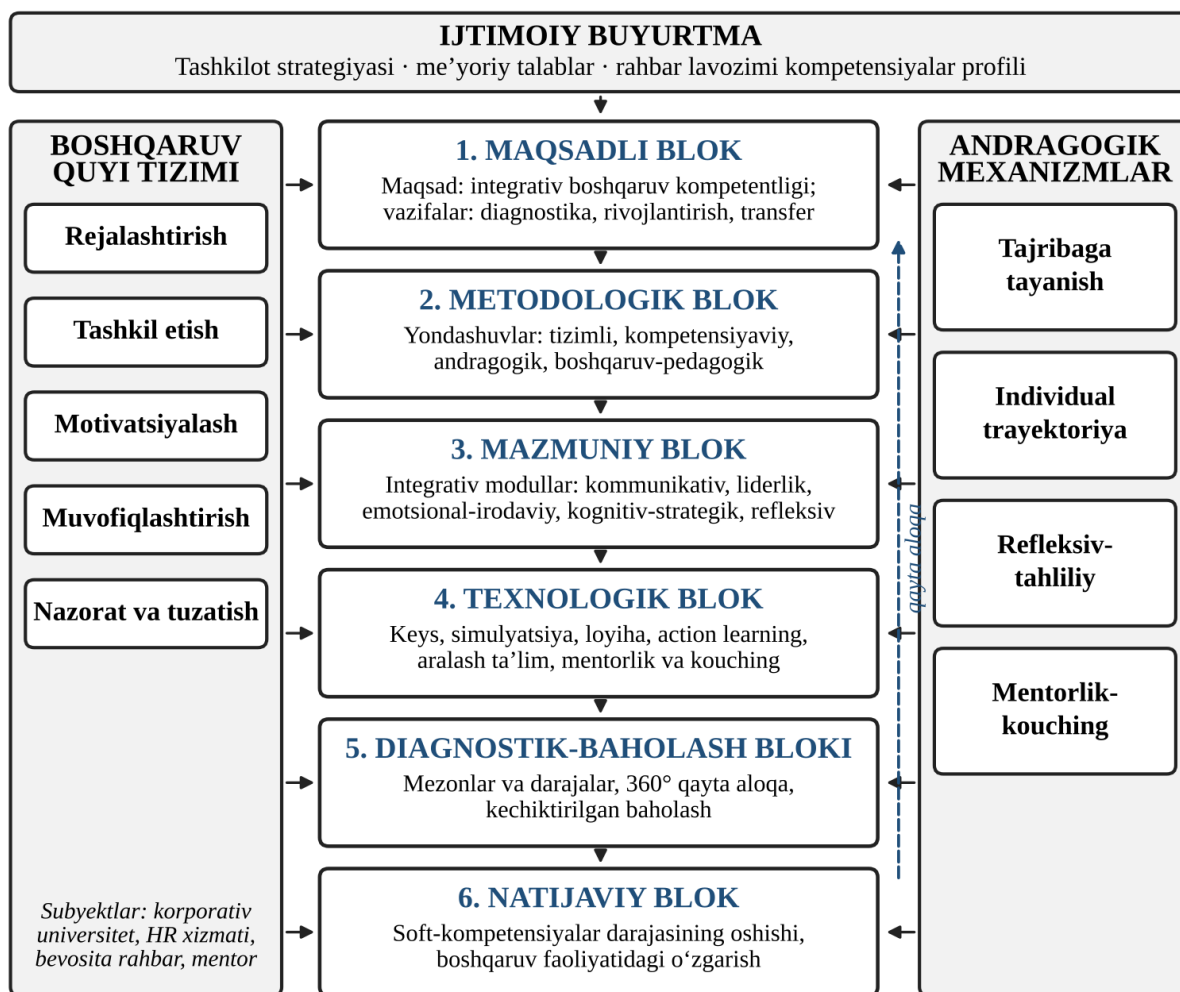
Modelning metodologik asoslari.

Model to‘rtta yondashuvga tayanadi. Tizimli yondashuv modelni ijtimoiy buyurtmadan natijagacha bo‘lgan, qayta aloqaga ega yaxlit tizim sifatida qurish imkonini berdi [7]. Kompetensiyaviy yondashuv model natijasini rahbarning boshqaruv faoliyatida kuzatiladigan xulq-atvor orqali belgilashga asos bo‘ldi [22]. Andragogik yondashuv rahbarini o‘z rivojlanishining faol subyekti sifatida qarashni talab etdi [18]. Boshqaruv-pedagogik yondashuv esa pedagogik jarayonni tashkilotning boshqaruv funksiyalari bilan bog‘lashni ta’minladi [10; 11].

Mualliflik ta’rifiga ko‘ra, korporativ oliy ta’lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning boshqaruv-pedagogik modeli – bu tashkilot strategiyasidan kelib chiquvchi maqsad asosida pedagogik jarayonning tarkibiy qismlarini boshqaruv funksiyalari va andragogik mexanizmlar bilan uyg‘unlashtirib, rahbarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish va ularni boshqaruv amaliyotiga ko‘chirishni ta’minlovchi tizimning ilmiy asoslangan nazariy ifodasidir.

Modelning tuzilishi.

Model uch tarkibiy qismdan iborat: oltita blokdan tashkil topgan pedagogik yadro, uni boshqaruvchi boshqaruv quyi tizimi va pedagogik jarayonni kattalar ta’limi xususiyatlariga moslashtiruvchi andragogik mexanizmlar (1-rasm).



1-rasm. Korporativ oliy ta’lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishning boshqaruv-pedagogik modeli

Modelning bloklari, ularning tarkibi hamda har bir blokda boshqaruv quyi tizimi bajaradigan vazifalar 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

Boshqaruv-pedagogik model bloklarining tarkibi va boshqaruv vazifalari

Blok	Tarkibi	Boshqaruv quyi tizimining vazifasi
Maqsadli	Ijtimoiy buyurtma, lavozim kompetensiyalar profili, maqsad va vazifalar	Tashkilot strategiyasi asosida o‘qitish maqsadlarini rejalashtirish
Metodologik	Tizimli, kompetensiyaviy, andragogik, boshqaruv-pedagogik yondashuvlar va tamoyillar	Dasturni loyihalash talablarini belgilash
Mazmuniy	Kommunikativ, liderlik, emotsional-irodaviy, kognitiv-strategik va reflektiv modullar kasbiy mavzular bilan integratsiyada	O‘quv dasturini tashkil etish, akademik va korporativ ekspertlarni jalb etish
Texnologik	Keys, simulyatsiya, loyiha, action learning, aralash ta’lim, mentorlik va kouching	Tinglovchilarni motivatsiyalash, o‘qitish va ish joyidagi faoliyatni muvofiqlashtirish
Diagnostik-baholash	Mezonlar, darajalar, 360 darajali qayta aloqa, kechiktirilgan baholash	Nazorat, natijalarni tahlil qilish va dasturni tuzatish
Natijaviy	Soft-kompetensiyalar rivojlanganlik darajasining oshishi, boshqaruv faoliyatidagi o‘zgarish	Natijalarni tashkiliy ko‘rsatkichlar bilan qiyoslash

Boshqaruv va pedagogik quyi tizimlarning o‘zaro aloqasi.

Modelning asosiy g‘oyasi shundaki, pedagogik jarayon uni boshqaruvchi tashkiliy tizimsiz barqaror natija bermaydi. Boshqaruv quyi tizimi A.Fayol tomonidan ajratilgan funksiyalarni [10] korporativ ta’lim sharoitiga moslashtirib bajaradi. Rejalashtirish funksiyasi o‘qitish maqsadlarini tashkilot strategiyasi va rahbar lavozimi talablari bilan bog‘laydi. Tashkil etish funksiyasi o‘quv dasturi, o‘qituvchilar, mentorlar va resurslarni yagona tizimga keltiradi.

Motivatsiyalash funksiyasi rahbarning o‘qitishga ichki ehtiyojini shakllantirishga va o‘qitish natijalarini martaba rivojlanishi bilan bog‘lashga qaratiladi. Muvofiqlashtirish funksiyasi auditoriya mashg‘ulotlari va ish joyidagi faoliyat o‘rtasidagi uzilishni bartaraf etadi: rahbarning bevosita boshlig‘i va mentori o‘qitish jarayoniga jalb etiladi. Nazorat va tuzatish funksiyasi diagnostik-baholash bloki ma’lumotlari asosida dastur mazmuni va texnologiyalarini o‘zgartirish imkonini beradi.

Boshqaruv quyi tizimining subyektlari korporativ universitet, tashkilotning HR xizmati, rahbarning bevosita boshlig‘i va mentor hisoblanadi. D.Ulrichning HR xizmatini strategik hamkor sifatida qarash g‘oyasi [17] aynan shu subyektlar o‘rtasidagi hamkorlikni nazarda tutadi. Bu subyektlarning birortasi jarayondan chetda qolsa, o‘qitish natijalarining ish faoliyatiga ko‘chishi qiyinlashadi.

Andragogik mexanizmlar.

Pedagogik yadroni kattalar ta’limi xususiyatlariga moslashtiruvchi to‘rtta andragogik mexanizm ajratildi (2-jadval). Ular modelning barcha bloklarida amal qiladi, biroq ayniqsa mazmuniy va texnologik bloklarda yaqqol namoyon bo‘ladi.

2-jadval

Modelning andragogik mexanizmlari

Mexanizm	Mazmuni	Amalga oshirish vositalari
Tajribaga tayanish	Rahbarning boshqaruv tajribasi o’qitishning manbai sifatida foydalaniladi [18]	Tinglovchilarning real holatlari asosidagi keyslar, tajriba almashish seminarlari
Individual trayektoriya	O’qitish rahbarning ehtiyojlari va boshlang’ich darajasiga moslashtiriladi	Kirish diagnostikasi, individual rivojlanish rejasi, tanlov modullari
Refleksiv-tahliliy	Rahbar o’z faoliyati va qarorlarini tanqidiy tahlil qiladi [19; 20]	Refleksiv kundalik, qayta aloqa sessiyalari, o’zini o’zi baholash
Mentorlik-kouching	Kursdan keyin ish joyida o’rganilganni qo’llash qo’llab-quvvatlanadi	Mentor biriktirish, kouching sessiyalari, ish joyidagi loyihalar

Andragogik mexanizmlar o’zaro bog’liq: individual trayektoriya kirish diagnostikasiga, tajribaga tayanish va refleksiv-tahliliy mexanizm esa D.Kolbning tajribaviy o’qitish sikliga asoslanadi [19]. Mentorlik-kouching mexanizmi siklni kursdan keyin ham davom ettirib, o’qitishni ish joyidagi rivojlanish bilan bog’laydi. C.Lacerenza va hammualliflarning meta-tahlilida bir necha sessiyaga bo’lingan o’qitish va qayta aloqa transferi yaxshilashi aniqlangan [24], bu esa mazkur mexanizmlarning ahamiyatini tasdiqlaydi.

Modelni amalga oshirishning tashkiliy-pedagogik shartlari.

Modelning samarali ishlashi uchun quyidagi shartlar zarur: birinchidan, rahbar lavozimlari uchun soft-kompetensiyalar profili ishlab chiqilgan bo’lishi; ikkinchidan, korporativ universitet, HR xizmati va bevosita rahbarlar o’rtasida vazifalar aniq taqsimlanishi; uchinchidan, o’qitish natijalari rahbarning faoliyatini baholash va martaba rivojlanishi tizimiga kiritilishi; to’rtinchidan, diagnostik-baholash blokining natijalari muntazam ravishda dastur tuzatishga qaytarilishi.

Taklif etilgan model nazariy umumlashma natijasi ekanligini ham qayd etish lozim. Uning samaradorligi, bloklar va mexanizmlarning hissasi keyingi bosqichda tajriba-sinov ishlari orqali empirik tekshirilishi talab etiladi.

XULOSA

Olib borilgan tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi.

Birinchidan, korporativ oliy ta’lim sharoitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish faqat pedagogik emas, balki boshqaruv vazifasi hamdir, chunki o’qitish natijalarining ish faoliyatiga ko’chishi tashkiliy tizim tomonidan qo’llab-quvvatlanishiga bog’liq.

Ikkinchidan, ishlab chiqilgan boshqaruv-pedagogik model ijtimoiy buyurtma asosida shakllanuvchi maqsadli, metodologik, mazmuniy, texnologik, diagnostik-baholash va natijaviy bloklardan iborat pedagogik yadroni o’z ichiga oladi.

Uchinchidan, modelning o’ziga xosligi pedagogik jarayonni rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash, muvofiqlashtirish, nazorat va tuzatish funksiyalarini bajaruvchi boshqaruv quyi tizimi bilan uyg’unlashtirishda hamda tajribaga tayanish, individual trayektoriya, refleksiv-tahliliy va mentorlik-kouching andragogik mexanizmlariga tayanishida namoyon bo’ladi.

To’rtinchidan, diagnostik-baholash blokidan maqsadli blokka qayta aloqa modelni o’z-o’zini tuzatuvchi tizimga aylantiradi. Modelni amalga oshirish soft-kompetensiyalar profili, subyektlar o’rtasida vazifalar taqsimoti, o’qitish natijalarini faoliyatni baholash tizimiga kiritish va muntazam monitoringni talab etadi. Keyingi tadqiqotlarda modelning samaradorligini tajriba-sinov ishlari orqali aniqlash maqsadga muvofiq.

ADABIYOTLAR RO’YXATI

1. O’zbekiston Respublikasining “Ta’lim to’g’risida”gi Qonuni. 23.09.2020-yil, O’RQ-637-son // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
2. O’zbekiston Respublikasi Prezidentining “«O’zbekiston – 2030» strategiyasi to’g’risida”gi Farmoni. 11.09.2023-yil, PF-158-son // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi (lex.uz).



3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. 08.10.2019-yil, PF-5847-son // Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
4. Beer M., Finnström M., Schrader D. Why leadership training fails – and what to do about it // Harvard Business Review. – 2016. – Vol. 94(10). – P. 50–57.
5. Штофф В.А. Моделирование и философия. – М.–Л.: Наука, 1966.
6. Новиков А.М., Новиков Д.А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007.
7. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. – New York: George Braziller, 1968.
8. Yo‘ldoshev J.G‘., Usmonov S.A. Pedagogik texnologiya asoslari. – Toshkent: O‘qituvchi, 2004.
9. Muslimov N.A. Kasb ta’limi o‘qituvchilarini kasbiy shakllantirishning nazariy-metodik asoslari: ped. fan. dok. ... diss. – Toshkent, 2007.
10. Fayol H. General and Industrial Management / Transl. by C. Storrs. – London: Pitman, 1949.
11. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: 50 ноу-хау в области управления образовательным процессом. – М.: Педагогическое общество России, 1999.
12. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление. – М.: Центр «Педагогический поиск», 2000.
13. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management. 4th ed. – London: Sage, 2011.
14. Meister J.C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. – New York: McGraw-Hill, 1998.
15. Allen M. (Ed.) The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program. – New York: AMACOM, 2002.
16. Garavan T.N. Strategic human resource development // Journal of European Industrial Training. – 1991. – Vol. 15(1). – P. 17–30.
17. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.
18. Knowles M.S. The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy. – New York: Cambridge Adult Education, 1980.
19. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
20. Schön D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York: Basic Books, 1983.
21. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34–42.
22. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st century // Journal of Management Development. – 2008. – Vol. 27(1). – P. 5–12.
23. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
24. Lacerenza C.N., Reyes D.L., Marlow S.L., Joseph D.L., Salas E. Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis // Journal of Applied Psychology. – 2017. – Vol. 102(12). – P. 1686–1718.